

## **PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING BERBASIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* MELALUI *INTELLECTUAL CAPITAL* DAN INOVASI DI SURABAYA PLAZA HOTEL**

**Purnamawati**

**Yusak Anshori**

STIE Perbanas Surabaya

E-mail : kuchkuch\_hotahai\_anjali@yahoo.co.id

Jalan Nginden Semolo 34-36 Surabaya 60118, Indonesia

### **ABSTRACT**

*In connection with the development of tourism in East Java from 2009 to 2011, it has shown that this sector has been indicated as having good prospect and progress. The purpose of this study was to analyze competitive advantage based on Knowledge Management (KM) through Intellectual Capital (IC) and Innovation at Surabaya Plaza Hotel. This study is a qualitative research using a case study approach. In collecting the data, an interview was done to the General Manager, the Resident Manager, eight Department Heads, the employees of the Month (EOM), the employees of the Year (EOY), and the supervisor of the Quarter (SOQ). Besides an interview, this study also conducted an observation. In addition, the reliability of this research was conducted by using triangulation technique. The results show that intangible asset is considered more important than tangible asset in the hotel and that it is probably important to evaluate IC, Innovation as well as KM with business performance. The synergy of KM, IC and Innovation aligned with business strategy has produced a competitive advantage.*

**Key words:** *Competitive Advantage, Knowledge Management, Intellectual Capital, Innovation.*

### **ABSTRAK**

*Dalam kaitannya dengan perkembangan pariwisata di Jawa Timur, terbukti bahwa sektor ini memberikan prospek dan perkembangan yang bagus. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis keunggulan kompetitif berdasarkan Knowledge Management (KM) melalui Intellectual Capital (IC) dan Inovasi di Surabaya Plaza Hotel. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Dalam pengumpulan data, wawancara dilakukan kepada General Manager, Resident Manager, 8 Kepala Departemen, Karyawan Terbaik Bulan Ini (EOM), Karyawan Terbaik Tahun Ini (EOY), dan Supervisor Terbaik Triwulan (SOQ). Selain wawancara, penelitian ini juga melakukan pengamatan. Sedangkan reliabilitas penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Hasilnya menunjukkan bahwa aset tidak berwujud dianggap lebih penting daripada aset berwujud/fisik di hotel dan sangat memungkinkan untuk mengevaluasi IC, Inovasi serta KM dengan kinerja bisnis. Sinergi KM, IC dan Inovasi selaras dengan strategi bisnis telah menghasilkan keunggulan kompetitif.*

**Kata Kunci:** *Competitive Advantage, Knowledge Management, Intellectual Capital, Innovation.*

## PENDAHULUAN

Sejalan dengan meningkatnya perkembangan kepariwisataan di Jawa Timur selama periode 2009 sampai dengan 2011, cenderung relatif stabil dan terus menunjukkan peningkatan berdasarkan Badan Pusat Statistik dimana data para wisatawan mancanegara (wisman) yang tercatat datang ke Jawa Timur melalui pintu lapangan udara Juanda yaitu 158.076 orang (2009), 168.888 orang (2010), dan 185.815 orang (2011). Kota Surabaya merupakan kota terbesar kedua setelah Jakarta, sebagai kota dagang dan transit telah ditumbuhi oleh bangunan kaca seperti hotel berbintang di setiap sudut kota. Dengan bermunculan banyak hotel-hotel baru di Surabaya, hal ini akan membuat suasana persaingan hotel semakin panas dan ketat.

Tingkat persaingan antar hotel bintang tiga, empat, dan lima di Surabaya sangat kompetitif, khususnya persaingan yang ada di hotel bintang empat. Hal ini disebabkan adanya jenis dan pilihannya jauh lebih banyak dan beragam dibanding hotel bintang tiga dan lima.

Merujuk Tabel 1, sebagai salah satu hotel di Surabaya yang memiliki tingkat hunian bagus yaitu 79% (2010), 80.3% (2011) 81.6% (2011), dimana Surabaya Plaza Hotel (SPH) bersaing ketat di industri perhotelan dan mengharuskan hotel ini memiliki keunggulan bersaing supaya mampu bertahan tidak hanya mengandalkan fasilitas dan fisik hotel saja (*tangible asset*), tetapi juga mamaksimalkan sumber daya manusia (*intangible asset*) yang dimiliki. Secara umum semua hotel berbintang memiliki fasilitas yang hampir sama. Meskipun fisik hotel berbeda, setidaknya fasilitas-fasilitas suatu hotel juga dimiliki oleh hotel-hotel lain. Dengan demikian, yang membuat hotel berbeda adalah kemampuan dalam pengelolaannya, dan untuk itu pentingnya penerapan *knowledge management* (KM) bagi hotel sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kemampuan manajemen hotel dalam mengelola *tangible* dan *intangible asset* secara bersama-sama

inilah yang dapat membedakan sebuah hotel lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya (Anshori 2010 : 8). Penerapan KM merupakan upaya manajemen dalam meningkatkan *intangible asset*, dimana KM yang baik sangat tergantung pada kualitas *intellectual capital* (IC) sebagai pendukung pelayanan, dan inovasi sebagai pembeda dengan hotel lain. Manajemen hotel yang cerdas akan selalu membuat diferensiasi sehingga mereka selalu memiliki *competitive advantage* (keunggulan bersaing) yang sukar ditiru oleh pesaingnya.

Dengan kondisi yang demikian untuk menjawab tantangan bisnis, diharapkan SPH mampu meningkatkan keunggulan bersaing berbasis KM melalui IC dan inovasi, sehingga menjadi keunggulan bersaing jangka panjang yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Berdasarkan uraian di atas, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimana peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* di SPH?, (2) Bagaimana peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui inovasi di SPH?

Penelitian bertujuan untuk menganalisis *intellectual capital* dan inovasi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* di SPH.

## RERANGKA TEORITIS DAN HIPO- TESIS

### *Knowledge Management*

*Knowledge Management* (KM) adalah koordinasi yang terencana dan sistematis atas orang-orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam rangka memberikan nilai tambah melalui penggunaan ulang pengetahuan dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, penyebaran, dan pengaplikasian pengetahuan dengan melalui pemberian pembelajaran (*lessons learned*) yang bernilai dan *best practice* ke dalam memori perusahaan untuk mendorong pembelajaran organisasi (*organization learning*) (Dalkir 2005 : 3). Bergeron (2003),

**Tabel 1**  
**Tingkat Hunian Hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima di Surabaya Tahun 2009 – 2011**

No.	Hotel	Bintang	Tingkat Hunian		
			2009	2010	2011
1	Shangri – La	5	54,2%	58,8%	40,7%
2	Sheraton	5	67,4%	71,3%	75,9%
3	JW Marriot	5	54,1%	52,1%	19,4%
4	Bumi Surabaya	5	56,4%	60,1%	56,1%
5	Majapahit	5	35,7%	47,1%	49,1%
6	Surabaya Plaza Hotel	4	79,0%	80,3%	81,6%
7	Novotel	4	75,4%	74,6%	72,0%
8	Garden Palace	4	62,7%	63,0%	62,8%
9	Mercure	4	88,3%	89,2%	88,5%
10	Somerset	4	72,6%	76,5%	72,3%
11	Tunjungan	4	65,0%	66,2%	67,7%
12	Singgasana	4	50,8%	71,5%	72,1%
13	Town Square	4	70,9%	83,5%	65,3%
14	Java Paragon	4	52,8%	64,5%	65,1%
15	Equator	4	59,0%	59,0%	56,6%
16	Santika	3	79,2%	83,5%	85,4%
17	Ibis Rajawali	3	81,5%	79,3%	78,7%
18	Elmi	3	77,2%	74,6%	84,0%
19	Sahid Surabaya	3	61,3%	65,3%	64,2%
	Citywide		64,0%	67,3%	60,0%

Sumber : Casa Grande Report 2009 - 2011, (data diolah).

mendefinisikan KM sebagai kemampuan untuk secara selektif memperoleh, mengarsipkan, dan mengakses *best practice* dari pengetahuan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan dari karyawan dan manajer, untuk perilaku individu dan kelompok.

### Konsep Pengetahuan

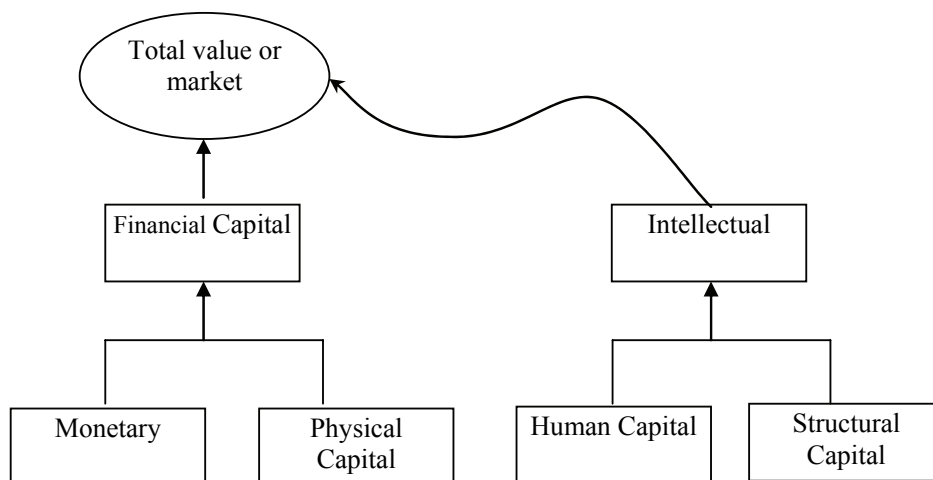
Peneliti aplikasi KM dalam dunia bisnis, Nonaka, dalam Takeuchi dan Nonaka (2004: 32) mengutarakan bahwa membuat pengetahuan seseorang agar dapat diketahui oleh orang lain merupakan kegiatan inti dari suatu perusahaan pencipta pengetahuan. Hal itu berlangsung secara kontinyu dan berlangsung di seluruh tingkatan dalam suatu organisasi. Menurut Nonaka dan Takeuchi (2004 : 49), pengetahuan memiliki keterkaitan dengan tiga hal. Pertama, pengetahuan menyangkut keyakinan (*beliefs*) dan komitmen (*commitment*). Kedua, pengetahuan menyangkut tindakan (*action*) dan ketiga, pengetahuan menyangkut pemahaman (*meaning*). Pengetahuan merupakan proses

dinamis manusia dalam menetapkan keyakinan pribadi yang menuju pada "kebenaran".

### Kultur Berbagi Pengetahuan

Nonaka dalam Nonaka dan Takeuchi (2004 : 41) menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi yang telah memiliki kultur pengetahuan yang baik, tidak ada unit yang secara eksklusif memiliki tanggung jawab atas penciptaan pengetahuan. Semua orang dalam organisasi memainkan peran penting menjadi seorang manajer senior, manajer menengah atau karyawan. Dalam organisasi yang berkultur pengetahuan, nilai atau *value* dari seseorang bukan ditentukan oleh posisinya dalam hirarki secara struktural organisasi, namun pada seberapa banyak individu dapat memberikan kontribusi pengetahuan yang bernilai kepada organisasi. Nonaka dalam Nonaka dan Takeuchi (2004 : 45) juga menekankan bahwa tim-tim (dalam organisasi) memainkan peran utama dalam perusahaan yang menciptakan pengetahuan karena mereka menyediakan

**Gambar 1**  
***Intellectual Capital Menentukan Kinerja Organisasi (Financial Perception)***



Sumber : M'Pherson Philip K dan Stephen Pike, 2005.

suatu suasana kebersamaan dimana individu dapat berinteraksi satu dengan lainnya dan memanfaatkannya dalam dialog yang berlangsung secara konstan sebagai tumpuan munculnya pemikiran yang efektif.

### **Manajemen Pengetahuan dan Daya Saing Perusahaan**

Tujuan penerapan konsep KM adalah untuk meningkatkan serta memperbaiki operasional perusahaan dalam mencapai keuntungan kompetitif. Selain itu, manajemen pengetahuan juga diterapkan untuk memperbaiki komunikasi diantara manajemen puncak dan pekerja untuk mempertahankan proses kerja serta menanamkan budaya berbagai pengetahuan dan mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja (Muttaqien 2006). Melihat pentingnya pengetahuan dalam mencapai keunggulan kompetitif suatu organisasi, maka organisasi harus mampu mengelola pengetahuan yang melekat dalam diri SDM, pendekatan dalam proses pengelolaan pengetahuan tersebut lebih dikenal dengan nama *knowledge management*.

### ***Intellectual Capital***

Menurut Anshori (2010 : 73), IC merupakan kumpulan pengetahuan dan sumber daya tidak tampak (*intangible*) yang dimiliki perusahaan. Dalam praktek banyak sekali pengetahuan (*knowledge*) yang tercecer di

berbagai departemen atau bagian di dalam perusahaan. Padahal jika semua *knowledge* tersebut dikumpulkan dan dikelola dengan baik dapat meningkatkan inovasi baru sehingga dapat menghasilkan produk baru yang diinginkan oleh konsumen. Dengan kata lain IC dibentuk, dimiliki serta dimanfaatkan sepenuhnya untuk menciptakan produk yang lebih bernilai bagi perusahaan.

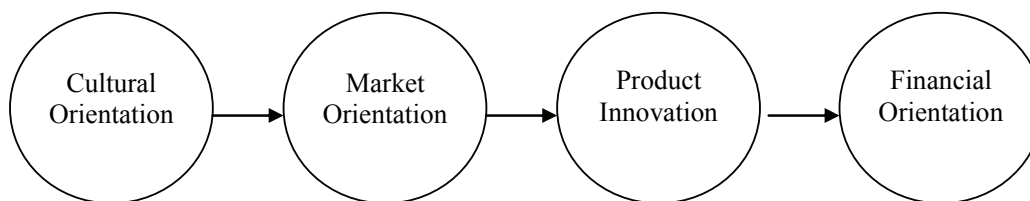
Gambar 1 menjelaskan adanya hubungan antara IC dengan kinerja perusahaan. IC merupakan aset yang berharga bagi suatu perusahaan, karena IC merupakan aset strategis yang dimiliki perusahaan. Perkembangan perusahaan sekarang tidak hanya memperhatikan aset fisik saja, tetapi juga berusaha mengembangkan *intangible asset* yang berupa IC.

### **Inovasi**

Menurut Anshori (2010 : 126), inovasi adalah penjumlahan atas pertanyaan mengapa dan bagaimana. Jika dituangkan dalam rumus menjadi "Innovation = Mengapa (*Why*) + Bagaimana (*How*)" atau **I = W+H**. Inovasi akan muncul jika kita selalu mempertanyakan sesuatu dengan pertanyaan mengapa sesuatu terjadi, setelah itu kita mempertanyakan bagaimana hal tersebut agar tidak terjadi atau agar lebih mudah, lebih murah, lebih bagus dll.

Inovasi diukur dengan mengembangkan

**Gambar 2**  
***Cultural Orientation, Market Orientation, Product Innovation and Financial Performance***



Sumber : Mavondo dan Farrell, 2003.

**Gambar 3**  
***Intellectual Capital, Innovation and Firm Performance***



Sumber : Narvekar dan Jain, 2006.

dimensi yang digunakan oleh O'Regan dan Ghobadian (2005), yaitu :

1. Membuat produk baru
2. Memperkenalkan produk unggulan kepada konsumen dengan cara memberikan insentif jika menggunakan produk tersebut.
3. Modifikasi produk yang sudah ada.

### **Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing bagi hotel adalah menempatkan pasar sebagai target yang harus dilayani, mengerahkan sumber daya manusia yang dimiliki dengan memberikan rasa puas kepada konsumen, dan pengerahan sumber daya manusia akan menghasilkan inovasi (Anshori 2010:8).

Peningkatan keunggulan bersaing di hotel berbintang yang memiliki inovasi produk yang disukai oleh konsumen cenderung memiliki kinerja yang lebih bagus. Karena produk-produk hotel sangat mudah untuk ditiru, maka inovasi harus terus berjalan secara berkesinambungan dan tidak boleh berhenti. Artinya ketika produk yang dihasilkan dapat meningkatkan kinerja hotel, hotel tersebut harus memikirkan produk-produk lainnya sehingga memiliki diferensiasi lagi. Disamping itu manajemen hotel juga terus melakukan evaluasi terhadap paket-paket menginap yang dimiliki untuk

mengetahui paket atau fasilitas mana saja yang diinginkan oleh konsumen dan mana saja yang tidak diinginkan konsumen. Paket yang tidak laku bisa langsung dihapus, hal ini berarti terjadi penghematan biaya. Sedangkan paket-paket yang banyak diminati oleh konsumen terus dikembangkan agar menghasilkan pendapatan yang lebih (Gambar 2).

### **Peran *Intellectual Capital* Dan Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing**

Menurut Gambar 3, inovasi secara langsung memberikan dampak pada kinerja perusahaan. Inovasi akan dipengaruhi oleh IC dari organisasi, manajer atau karyawannya. Semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi pula peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh peningkatan kinerja perusahaan.

### **Rerangka Teoritis dan Alur Pikir**

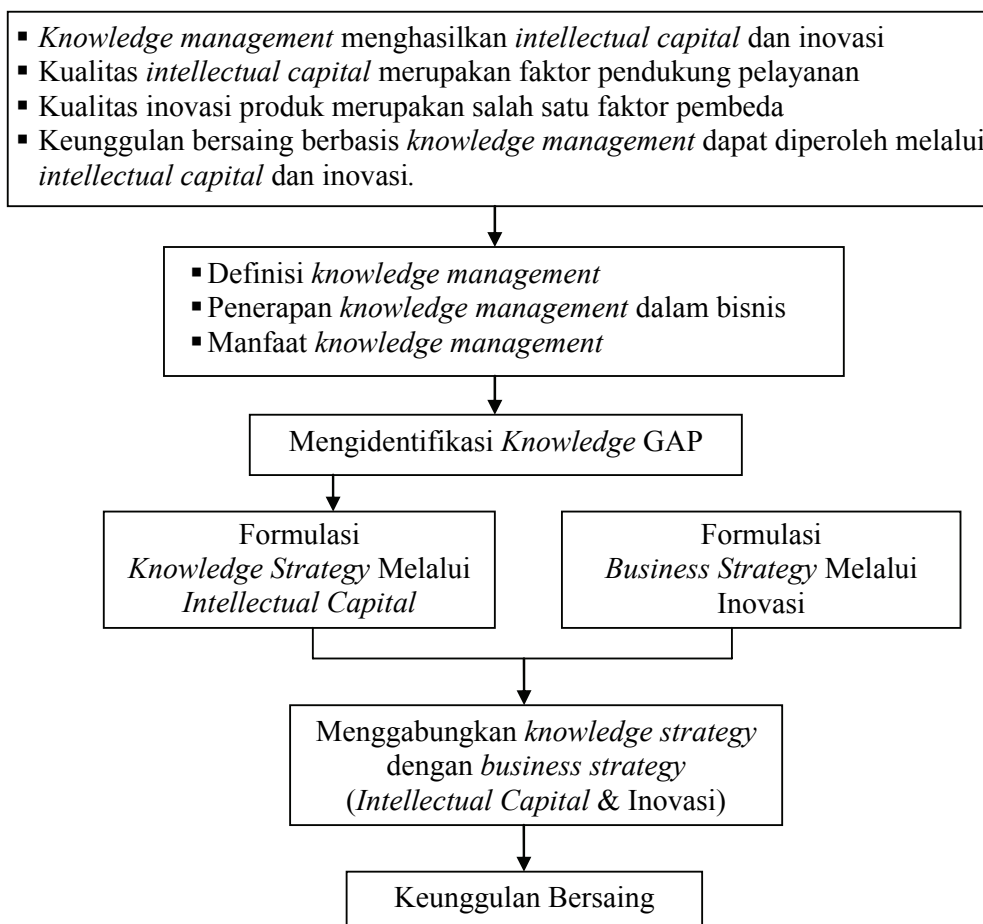
Berdasarkan pertanyaan dan tujuan penelitian yang ada, maka alur pikir penelitian seperti pada Gambar 4.

### **Proposisi Penelitian**

Proposisi yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

P1: Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* secara

**Gambar 4**  
**Alur Pikir Penelitian**



berkelanjutan (*sustaining competitive advantage*) pada kondisi persaingan yang dinamis, memerlukan strategi pengetahuan (*knowledge strategy*) dalam perusahaan, bisa dicapai melalui *intellectual capital*.

P2: Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* secara berkelanjutan (*sustaining competitive advantage*) pada kondisi persaingan yang dinamis, memerlukan strategi bisnis (*business strategy*) dalam perusahaan, bisa dicapai melalui inovasi.

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan studi kasus (*case study*) dengan pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “*how*” atau “*why*”. Hal ini mengacu pada pendapat Yin (2009) yang mengatakan bahwa apabila pertanyaan penelitian (*research question*)

adalah “*how*” maupun “*why*” lebih bersifat eksplanatif dan cenderung mengarah pada *case study*, *history*, maupun eksperimen.

### Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* dan inovasi, dengan konsep keunggulan bersaing dan *knowledge management* yang dikembangkan oleh Anshori (2005). Obyek penelitian adalah SPH, sebagai informan kunci yaitu perwakilan manajemen dan karyawan dengan kriteria tertentu.

### Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian adalah individu yang bekerja di SPH yang memenuhi kriteria sebagai informan kunci.

### Data Pengamatan dan Penentuan Informan Kunci

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis data primer dan sekunder. Data primer adalah berasal dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan kunci sesuai dengan kriteria dan juga dilakukan observasi. Data sekunder berupa *company profile*, laporan tahunan, laporan bulanan, laporan kegiatan operasional, aktivitas industri dan kompetitor berdasarkan Hotel Data Report Casa Grande Surabaya 2009-2011.

Penentuan informan kunci berdasarkan pertimbangan tertentu, kriterianya sebagai berikut :

1. Merupakan karyawan dalam hal ini merupakan perwakilan dari manajemen, yang terdiri dari *general manager*, *resident manager*, dan delapan *departement head*.
2. Merupakan karyawan terbaik yang pernah mendapat penghargaan sebagai *Supervisor of the Quarter* (SOQ), *Employee of the Month* (EOM) dan *Employee of the Year* (EOY).
3. Merupakan karyawan sebagai pelopor ide kreatif, dimana ide tersebut sudah direalisasikan dan menjadi keunggulan bagi perusahaan.
4. Merupakan karyawan yang tidak dalam masa cuti panjang misalnya melahirkan.
5. Merupakan karyawan yang bekerja lebih dari satu tahun.

### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kualitatif

Menurut Sugiyono (2012: 121), dalam pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

Dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi mendorong agar penelitian dilakukan dalam berbagai sudut pandang (Sekaran dan Boegie 2010 : 385). Apabila penggunaan berbagai metode

atau sumber yang berbeda memberikan hasil yang sama, maka penelitian tersebut menjadi lebih meyakinkan. Pengujian validitas tersebut berkaitan dengan validitas konstruk yang digunakan untuk menetapkan ukuran operasional yang benar untuk konsep yang akan diteliti (Yin 2009 : 39).

### Teknik Analisis

Setelah data hasil wawancara dan laporan berupa *occupancy*, *market share*, *fair market share* telah terkumpul, dilakukan analisis terhadap temuan dan observasi di lapangan. Teknik yang digunakan : (1) Identifikasi KM di SPH. Melakukan analisis terhadap perkembangan pemahaman dan penerapan KM di SPH. (2) Analisis proses perkembangan dan penerapan manajemen hotel terkait dengan IC dan inovasi di SPH. (3) Analisis keunggulan bersaing di SPH. Menggunakan data pendukung berupa *occupancy*, *Rev. PAR*, *market share*, dan *fair market share* selama kurun waktu 2009, 2010 dan 2011.

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN Pemahaman Definisi Knowledge Management

Secara umum dapat diketahui bahwa pemahaman definisi *knowledge management* di SPH mendukung pendapat Bergeron (2003), bahwa KM sebagai kemampuan secara selektif memperoleh, mengarsipkan, dan mengakses *best practice* dari pengetahuan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan dari karyawan dan manajer untuk perilaku individu dan kelompok.

### Hambatan Knowledge Management

Hambatan yang paling utama dalam penerapan KM di SPH adalah ada pada karyawan atau *humannya* sendiri, ketika tidak memiliki kualitas berpikir yang sama, oleh karena itu manajemen harus menyamakan dulu kualitas berpikirnya, baru di *upgrade* menjadi naik. Tempat yang terbatas, manajemen mengutamakan kepentingan tamu. Tidak semua karyawan memandang bahwa *knowledge* itu adalah hal penting.

Mereka menganggap sekilas aja udah cukup, yang penting mereka misalnya bisa mengerjakan tugas rutusnya. Implementasi ke bawah yang kadang agak sulit, makanya manajemen harus terus melakukan kontrol.

### **Upaya Peningkatan *Knowledge Management***

Upaya yang telah dilakukan oleh manajemen dalam peningkatan penerapan KM adalah pelatihan, *sharing knowledge*, *game-game*, teka-teki silang, dan *outbound*.

### **Manfaat *Knowledge Management***

Manfaat yang dirasakan oleh perusahaan, jika melakukan penerapan *knowledge management* di SPH, sebagai berikut :

- (1) Berperan memperbaiki *competitive advantage* baik untuk hotel dan karyawan.
- (2) Meningkatkan penjualan dan memperbaiki tingkat perhatian ke pelanggan (lebih fokus).
- (3) Memperbaiki perkembangan karyawan (*employee development*).
- (4) Meningkatkan inovasi produk.
- (5) Meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan.

### **Mengidentifikasi *Knowledge Gap***

#### ***Internal Knowledge Gap***

Perbedaan pengetahuan yang dimiliki saat ini oleh perusahaan, dengan pengetahuan yang dibutuhkan (harus diperoleh) untuk menerapkan strategi. Dimana adanya kesenjangan di antara pengetahuan yang dimiliki perusahaan inilah menunjukkan *internal knowledge gap*. Mengidentifikasi *internal knowledge gap* sama dengan mengidentifikasi *knowledge strengths* dan *weaknesses* (SW) pada K-SWOT (Tabel 2).

### ***Knowledge Strengths***

#### **Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan *Market Share***

Strategi diferensiasi misalnya tahun baru, SPH tidak menggelar acara apa pun, padahal semua hotel mengadakan penyelenggaraan perayaan secara besar-besaran. Karena tidak semua pengunjung hotel ingin menikmati tahun baru. SPH menerapkan kebijakan *smoke free*, mendapat pengakuan dan apresiasi dalam

skala nasional menyabet penghargaan award gold di ajang “Indonesia Green Awards (IGA) yaitu 2010, 2011, dan 2012.

Gerakan *NO TIPPING* berarti ‘Jangan Meng-Tip’ yang biasanya diberikan oleh tamu kepada karyawan, manajemen mengalihkan dalam bentuk penyumbangan ke kotak amal yang akan disalurkan ke Yayasan Pendidikan Anak-anak Buta (YPAB).

Diketahui bahwa banyak hotel memberi layanan *blank billing* kepada pengunjung, SPH tidak memberi peluang sedikit pun pemanfaatan *billing* untuk kepentingan pribadi atau untuk hal-hal yang tidak baik. Semua *billing* yang dikeluarkan SPH benar-benar sesuai dengan kondisi nyata. Tidak ada *mark up* satu sen rupiah pun. Ternyata, hal ini tak mengurangi minat tamu menginap di SPH.

### **Menjalin Hubungan Baik dengan *Stakeholders dan Customers***

SPH menyediakan layanan *return guest program*. Bagi pengunjung yang telah mengunjungi SPH minimal dua kali, akan memperoleh *benefit* seperti cenderamata, gratis menginap, diskon dan lain sebagainya. *Direct Access Program*, dimana para anggota akan sangat membantu meningkatkan tingkat hunian ketika dibuat suatu kegiatan yang melibatkan mereka.

### **Produk dan Layanan *F&B* untuk Meningkatkan Mutu dan Kualitas**

Dalam konteks F&B, SPH mengembangkan konsep *oriental food* dengan penekanan pada *Chinese food* di Kartini Restaurant. Sedangkan konsep *western food* dikembangkan di Cafe taman dengan menekankan pada masakan Itali. SPH juga peduli dengan menu lokal khas Jawa Timur seperti Nasi Goreng Jancuk yang super pedas dan porsi besar, Mie Jemblung sebagai pendamping dan penetral rasa pedas yaitu manis, lezat dan gurih, dan masih banyak menu lainnya.

### **Budaya Perusahaan**

Salam “S” merupakan sebuah sapaan (*greeting standard*), salam merupakan



sesuatu yang berperan sangat penting dalam penciptaan sebuah kesan dan budaya perusahaan. Disebut demikian karena sang pemberi salam menggunakan kedua tangannya membentuk huruf S. Menurut General Manager SPH, arti di balik salam yang unik ini, huruf “S” dalam Salam ‘S’ jika dilihat dari konteksnya secara nasional, S mewakili kata ‘salam’, dan jika kita melihatnya dari sudut pandang lokal, S mewakili ‘Surabaya’.

### **Knowledge Weaknesses**

#### **MICE Market**

MICE (*Meeting, Incentive, Conference, Exhibition*) market merupakan kelemahan yang dimiliki oleh SPH. Hal ini karena keterbatasan ruang rapat yang dimiliki. Sehingga SPH hanya memfokuskan diri pada *meeting* menengah dan kecil. Kapasitas rapatnya hanya menampung maksimum 80 orang. Daya tampung ini kurang proporsional dibandingkan dengan jumlah kamar yang dimiliki dan kelas bintang empat yang lain.

#### **Brand Awareness**

Pergantian nama dari Radisson Plaza Suite Hotel ke Surabaya Plaza Hotel, menjadi tantangan manajemen SPH untuk lebih meningkatkan *Brand awareness*. Sebagian besar *customer* dan *stakeholder* memiliki pengetahuan bahwa hotel tersebut bernama Radisson. Beberapa lomba yang diadakan yaitu lomba mangancuk, hari kartini, dan mendongeng merupakan beberapa bentuk kegiatan yang dilakukan oleh SPH agar lebih dekat dan diterima masyarakat.

#### **Eksternal Knowledge Gap**

Menunjukkan *gap* atau perbedaan antara pengetahuan yang dimiliki perusahaan, dengan pengetahuan yang dimiliki kompetitor. Mengidentifikasi *external knowledge gaps* sama dengan mengidentifikasi *knowledge opportunities* dan *threats* (OT) pada K-SWOT.

#### **Knowledge Opportunities**

##### **Sales & Marketing**

SPH memiliki keunggulan dalam pengeta-

huan *sales & marketing*nya. Pengetahuan akan *event-event* besar yang akan diadakan di Surabaya juga merupakan peluang yang bisa terus dikembangkan, mencari informasi akan *event-event* besar yang akan diadakan di Surabaya di beberapa instansi pemerintah seperti kantor Walikota, Dinas Pariwisata, dan kantor Gubernur Jawa Timur.

#### **Fasilitas leisure market**

SPH lebih berfokus pada pasar bisnis. Untuk segmen *leisure* ini tentunya masih harus dapat ditingkatkan lagi, jika SPH menambah beberapa fasilitasnya sehingga dapat membuat tamu lebih nyaman dan bisa tinggal lebih lama dalam mengisi liburannya ketika menginap di SPH.

#### **Knowledge Threats**

##### **Perang tarif**

Banyaknya hotel-hotel bintang lima menjual kamarnya dengan harga bintang empat akan menjadikan ancaman, baik jangka pendek dan panjang. Kemampuan SPH dalam memberikan pengetahuan akan kualitas produk dan kualitas layanan menjadi sangat penting dalam mempertahankan *market share* tanpa harus mengorbankan harga yang telah diberikan kepada pelanggannya.

#### **Munculnya Budget Hotel**

*Budget* hotel di Surabaya semakin menjadi *trend*, tidak lagi hanya untuk *backpacker*, *budget* hotel juga mulai diminati di kalangan pebisnis dan keluarga. Tingginya okupansi karena *budget* hotel berani memasang tarif kamar yang miring dengan fasilitas yang dibutuhkan seperti tempat tidur, kamar mandi, televisi, AC, dan internet. Secara umum saat ini tamu, khususnya pebisnis sudah tidak lagi melihat hotel bintang berapa, utamanya hotel baru, bersih, murah dan WIFI-nya.

#### **Kebersihan lingkungan sekitar hotel**

Banyaknya Pedagang Kali Lima (PKL) di sekitar hotel akan menjadi ancaman bagi bisnis SPH karena mengganggu akses orang keluar masuk hotel. SPH melakukan

**Tabel 2**  
**Knowledge SWOT Surabaya Plaza Hotel**

<b>Knowledge Strength</b>	<b>Knowledge Weakness</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi pemasaran</li> <li>• <i>F&amp;B product and services</i></li> <li>• Budaya perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MICE <i>market</i></li> <li>• <i>Brand awareness</i></li> </ul>
<b>Knowledge Opportunities</b>	<b>Knowledge Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sales &amp; Marketing</i></li> <li>• Fasilitas <i>leisure market</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perang tarif</li> <li>• Munculnya <i>budget hotel</i></li> <li>• Kebersihan lingkungan sekitar hotel</li> </ul>

Sumber : Surabaya Plaza Hotel, data diolah.

koordinasi dengan instansi terkait dalam menangani PKL, karena banyak pihak terlibat, sehingga permasalahannya tidak semata-mata masalah akses masuk tetapi juga masalah sosial.

### **Analisis Intellectual Capital**

#### **Human Capital**

#### **Pelatihan Untuk Meningkatkan Kualitas Karyawan**

*Training* yang diberikan oleh SPH meliputi *sharing knowledge*, *Management Development Program* (MDP), *Prime Improver Team*, dan lain-lainnya yang berkaitan dengan peningkatan keahlian karyawan. Fokus *training* meliputi motivasi disamping pengetahuan akan pekerjaan dan juga diluar bidang kerja. *Training* karyawan menjadi kewajiban dimana manajemen menargetkan tiap karyawan wajib mengikuti *training* selama 36 jam setiap tahun, dan tiga jam setiap bulan. Dimana target tersebut tertuang dalam *key performance indicator* (KPI).

#### **Pemberian Motivasi Dan Penghargaan Karyawan**

Setiap bulan diadakan pemilihan karyawan terbaik dari semua departemen, untuk selanjutnya dipilih untuk menjadi *Employee of the Month*, kategori yaitu *Front of the House* (berhubungan langsung dengan tamu) dan *Heart of the House* (tidak berhubungan langsung dengan tamu). Dari seluruh pemenang *Employee of the Month* dalam satu tahun, kemudian dipilih *Employee of the Year*. Pemenang *Employee of the Year* dari masing-masing hotel kemudian beradu

kemampuan untuk dipilih menjadi satu pemenang di grup Prime Plaza Hotels & Resorts. Untuk level supervisor yaitu *Supervisor of The Quarter* pemilihan dilakukan tiap tiga bulan sekali.

### **Structural Capital**

#### **Sistem Komputerisasi**

SPH juga telah memanfaatkan teknologi informasi seperti untuk operasional hotel menggunakan sistem FIDELIO, ACCPAC, KCC GLK, *Online Travel Agent* (OTA), dan ACCESS. *Task List Task Break Down* (TLTB), adalah sebuah sistem panduan kerja yang dibuat untuk meminimalkan ketergantungan manajemen dengan satu atau beberapa karyawan. Program ini dibuat agar semua orang mampu mengerjakan semua pekerjaan yang ada meskipun dari departemen yang berbeda. Menjelaskan tentang langkah (*Step*), bagaimana mengerjakan (*How To Do*), mengapa (*Why*) dan standarnya (*Standard*).

### **Social Capital**

#### **Kepedulian Manajemen Dengan Kegiatan Sosial**

SPH melakukan kerjasama dengan Yayasan Pendidikan Anak Buta (YPAB), secara rutin dana dari tamu berupa tips, karena hotel menerapkan *No Tipping*. Tiap bulan Ramadhan ada buka puasa bersama dengan anak panti asuhan. *Non Smoking*, bekerjasama dengan beberapa sekolah atau yayasan yang memerlukan pengetahuan dan pendidikan pariwisata. Lomba mendongeng untuk memperingati Hari Pahlawan 10 November,

**Tabel 3**  
**Perkembangan Produk Baru Surabaya Plaza Hotel Periode 2009 – 2011**

No.	Keterangan	Produk (Tahun)	Penjualan					
			2009		2010		2011	
			Qty	Total (Rp)	Qty	Total (Rp)	Qty	Total (Rp)
PAKET KAMAR								
1	I Care	2011					507	73.780.000
2	Jancak	2011					9	6.295.500
MENU MAKANAN								
1	Nasi goreng Jancuk	2009	754	19.435.850	3.207	138.307.500	8.078	497.185.389
2	Nasi goreng Kalimas	2009	1.214	45.206.575	1.289	54.443.000	1.333	62.451.000
3	Mbledhoz package	2010					12.434	977.374.570
4	Mbledhoz plaz	2010					1.022	109.801.636

Sumber : Surabaya Plaza Hotel Report 2009-2011.

Kartini Award bagi perempuan yang berprestasi dibidangnya. kegiatan lomba makan nasi goreng jancuk khusus untuk para jurnalis dan pembagian *door prize*, merupakan apresiasi kepedulian manajemen dan penghargaan kepada semua media, yang turut membantu manajemen dalam memperkenalkan SPH kepada semua pihak, supaya lebih dekat dan diminati oleh masyarakat luas.

**Hubungan Manajemen dengan Pelanggan**  
 SPH sangat aktif dalam mencari masukan dan kritik yang berkaitan dengan kualitas pelayanan dan kualitas produk dan tamu yang menginap dengan cara mengisi kartu komentar tamu (*Guest Comment Card*). Program *direct access*, berhubungan dengan orang-orang yang biasa *booking* misalnya melakukan kegiatan *outing* bersama, dan juga memiliki namanya *guest recognition program*, untuk menjaga hubungan dengan tamu maupun yang *booking*.

**Hubungan Manajemen dengan Pesaing**  
 SPH juga terbuka dalam hal memberikan informasi perkembangan tingkat hunian kamar (*occupancy*) setiap harinya, dengan data dan informasi aktual, nyata dan apa adanya, meskipun masih ada beberapa hotel yang belum melakukan hal yang sama dalam

hal keterbukaan informasi. Dalam menjalin hubungan baik antar pesaing, ditunjukkan dengan bergabungnya general manager dan *departement head* dalam organisasi antar hotel, misalnya General Manager SPH aktif di PHRI (Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia) atau Casa Grande (GM Hotel), Food&Beverage Manager tergabung dalam Indonesian Chef Association (ICA), dan Human Resources Manager bergabung FKPH (Forum Komunikasi Personalial Hotel), dan begitu juga yang lain.

### Analisis Inovasi

#### Produk Baru

Berdasarkan Tabel 3, secara umum perkembangan produk baru di SPH periode 2009-2011 mengalami kenaikan secara terus menerus, Nasi Goreng Jancuk pada tahun 2010, volume penjualan mengalami kenaikan sebesar 325,3% (2011) kenaikannya sekitar 151,9%. Nasi Goreng Kalimas pada tahun 2010, volume penjualan mengalami kenaikan sebesar 6,2% dan (2011) kenaikannya sekitar 3,4%. Paket kamar I Care adalah paket kamar *junior suite*, di mana setiap Rp. 15.000,- akan disumbangkan ke YPAB, gratis akses internet kecuali ruang rapat. Paket Kamar Jancak adalah paket kamar *junior suite*, *voucher* nasi goreng jancuk, gratis akses internet

**Tabel 4**  
**Perkembangan Modifikasi Produk Surabaya Plaza Hotel Periode 2009 – 2011**

No.	Keterangan	Produk (Tahun)	Penjualan					
			2009		2010		2011	
			Qty	Total (Rp)	Qty	Total (Rp)	Qty	Total (Rp)
PAKET KAMAR								
1	Miring	2009	3.551	1.778.837.940	2.453	1.313.176.755	2.049	1.208.910.000
2	Jomblo	2009	1.292	742.577.000	1.274	763.062.300	1.267	836.220.000
3	Jin Jiu	2009	421	452.356.080	300	367.401.000	317	412.100.000
4	Kosong	2009	1.415	636.919.800	2.513	1.194.780.720	2.268	1.190.700.000
MENU MAKANAN								
1	Buntut goreng /rebus	2009	907	41.346.125	944	54.280.000	459	32.957.500
MENU MINUMAN								
1	Fresh orange juice	2009	1.466	36.650.000	1.663	43.990.000	1.624	61.592.000
2	Draught beer	2009	584	23.360.000	1.262	50.480.000	858	42.042.000
3	Ice tea	2009	764	15.892.000	889	21.780.500	1.526	38.480.000
4	Beer bintang small bottle	2009			488	19.520.000	453	22.197.000
5	Hot chocolate	2009			315	8.820.000	609	18.069.000

Sumber : Surabaya Plaza Hotel Report 2009-2011

kecuali ruang rapat. Nasi goreng jancuk adalah nasi goreng jawa dengan porsi besar dan super pedas. Nasi goreng kalimas adalah nasi goreng jawa. Mbledoz Package adalah paket satu nasi goreng jancuk dan satu *pitcher* es teh manis.

### Modifikasi Produk

Berdasarkan Tabel 4, secara umum perkembangan modifikasi produk di SPH periode 2009-2011 mengalami fluktuasi baik, untuk paket kamar, menu makanan dan minuman. Paket kamar kosong terus mengalami kenaikan penjualan yakni tahun 2009-2011 dengan total penjualan sebesar Rp 636.919.800 (2009), naik menjadi Rp 1.194.780.720 (2010), dan Rp 1.190.700.000 (2011).

Modifikasi produk Ice Tea mengalami kenaikan secara terus menerus baik kuantitas unit dan total nilai rupiah. Ice Tea dengan beragam rasa, yaitu aneka rasa buah misalnya durian, *strowberry*, dll. Kenaikan penjualan dari Ice Tea yakni tahun 2009-2011 dengan total penjualan secara sebesar Rp

15.892.000 (2009), naik menjadi Rp 21.780.500 (2010), dan Rp 38.480.000 (2011).

### Analisis Keunggulan Bersaing

Mengukur keberhasilan pencapaian dalam keunggulan bersaing, tujuan, sasaran, dan kinerja perusahaan bisa melalui tingkat hunian (*occupancy*), pangsa pasar (*market share*), *fair market share*, dan *Revenue Per Available Room (Rev PAR)*.

Okupansi (*occupancy*) adalah tingkat hunian kamar dari suatu hotel, sebagai salah satu indikator kinerja hotel. *Occupancy* merupakan perbandingan antara jumlah kamar yang terjual dengan jumlah seluruh kamar yang tersedia (*available*) untuk digunakan.

Tabel 5, SPH merupakan hotel yang secara konsisten memiliki akumulasi tingkat *occupancy* paling tinggi kedua setelah Mercure, dan menunjukkan posisinya tetap diatas rata-rata hotel bintang empat di Surabaya. Hal ini ditunjukkan dalam perkembangannya yaitu 79.0% (2009),

**Tabel 5**  
**Direct Competitor Analysis**

<i>Hotel 4*</i>	<i>Occupancy</i>	<i>Rev. PAR (Rupiah)</i>	<i>Market Share</i>	<i>Fair Market Share</i>
<b>Direct Competitor Analysis January - December 2009</b>				
Surabaya Plaza Hotel	79,0%	289.640	14,4%	12,4%
Novotel	75,4%	239.885	13,8%	12,4%
Somerset	72,6%	253.953	24,3%	22,7%
Garden Palace	62,7%	232.024	18,9%	20,4%
Singgasana	50,8%	159.469	6,1%	8,1%
Java Paragon	52,8%	187.301	13,0%	16,7%
Mercure	88,3%	350.975	9,6%	7,4%
TOTAL	68,8%	244.750	100,0%	100,0%
<b>Direct Competitor Analysis January - December 2010</b>				
Surabaya Plaza Hotel	80,3%	327.839	13,4%	12,0%
Novotel	74,6%	293.407	12,8%	12,5%
Somerset	76,5%	271.101	23,3%	23,0%
Garden Palace	63,0%	257.068	19,0%	20,7%
Singgasana	71,5%	254.091	7,2%	7,4%
Java Paragon	64,5%	246.731	15,5%	17,0%
Mercure	89,2%	357.677	8,8%	7,5%
TOTAL	74,2%	286.845	100,0%	100,0%
<b>Direct Competitor Analysis January - December 2011</b>				
Surabaya Plaza Hotel	81,6%	337.442	13,9%	12,1%
Novotel	72,0%	306.224	12,2%	12,1%
Somerset	72,3%	283.000	22,6%	22,3%
Garden Palace	62,8%	249.524	19,0%	21,6%
Singgasana	72,1%	262.592	8,2%	8,1%
Java Paragon	65,1%	260.824	15,0%	16,5%
Mercure	88,5%	399.781	9,0%	7,2%
TOTAL	73,5%	299.912	100,0%	100,0%

Source: Hotel Data Report Casa Grande Surabaya 2011

80.3% (2010), dan 81.6% (2011). Persaingan tingkat *occupancy* antara Mercure dengan SPH mempunyai perbedaan sebesar 9.3% (2009), 8.9% (2010), dan 6.9% (2011). Dimana perbedaan rata-ratanya selama tiga tahun sebesar 8.3%.

Rev PAR dihitung dengan membagi total pendapatan kamar (*total room revenue*) dengan total kamar yang tersedia (*room available*) di suatu hotel, atau perkalian antara (%) *occupancy* dengan *Average Room Rate* (Rp). Rev.PAR SPH, berada di posisi kedua, paling tinggi diatas rata-rata adalah Mercure. Perkembangan

Rev.PAR SPH selama kurun waktu tiga tahun yaitu Rp 289.640 (2009), Rp 327.839 (2010), dan Rp 337.442 (2011). SPH dari tahun 2009-2011 menunjukkan konsistensinya dengan Rev.PAR yang dimiliki selalu berada diatas rata-rata Rev.PAR di industri perhotelan terutama hotel bintang empat di Surabaya.

#### **Analisis Hasil Triangulasi**

Proses triangulasi merupakan gambaran umum dan catatan penting dalam penelitian, data-data diperoleh melalui wawancara dengan 13 orang informan kunci, observasi

dan dokumentasi dengan mengikuti kegiatan di SPH, misalnya *meeting, sharing knowledge, training, task list task break down*, lomba mangancuk, dan lomba mendongeng.

Hasil triangulasi menjelaskan bahwa penerapan KM sudah terlaksana dengan baik. Meskipun masih perlu ditingkatkan melalui proses pembelajaran dan pelatihan terus-menerus sehingga ke arah lebih baik. Penerapan IC sudah terlaksana dengan baik, ditunjukkan dengan beberapa kegiatan dalam peningkatan *human capital, structural capital, dan social capital*. Penerapan inovasi sudah terlaksana dengan baik. SPH mampu menghasilkan keunikan, sehingga menumbuhkan keunggulan bersaing. Melalui produk inovasi yang dihasilkan, volume penjualan terus meningkat, hal ini menunjukkan produk dapat diterima dan diminati oleh pelanggan. Hal ini menjadi peluang yang dapat dikembangkan lebih lanjut, supaya dapat meningkatkan pendapatan hotel di luar pendapatan kamar.

#### **SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN KETERBATASAN**

Perpaduan antara IC dan inovasi yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan *competitive advantage* yang menjadikan SPH memiliki *performance* lebih bagus dibandingkan kompetitornya.

Peningkatan keunggulan bersaing berbasis KM melalui IC di SPH dicapai melalui *training, sharing knowledge, management development program (MDP), prime improver team*, perlu terus ditingkatkan agar mampu menghasilkan gagasan yang inovatif supaya kinerja perusahaan semakin meningkat. Adanya peningkatan pemanfaatan teknologi informasi (TI) oleh manajemen SPH melalui *software system* yang berbasis *database*. Kepedulian terhadap kegiatan sosial, pelanggan, dan pesaing, sebagai upaya manajemen dalam peningkatan penerapan *social capital*.

Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui inovasi di SPH. Adanya penciptaan produk baru merupakan upaya manajemen meraih kesuksesan dalam inovasi untuk menjaga kelangsungan penjualan produknya. Produk inovasi yang dihasilkan oleh SPH berhasil karena dari hasil penjualan, produk dapat diterima dan diminati oleh pelanggan, misalnya Nasi Goreng Jancuk, Nasi Goreng Kalimas, Paket Kamar I Care, Paket Kamar Jancak, Mbledoz Package, hal ini diharapkan kedepannya dapat bertahan dan dengan hasil yang lebih baik. Secara umum perkembangan modifikasi produk mengalami fluktuasi, baik untuk paket kamar, menu makanan dan menu minuman. Misalnya Paket Kamar Kosong, Ice Tea dengan beragam rasa, yaitu aneka rasa buah misalnya durian, *strowberry*, dll. SPH memiliki pengetahuan yang memadai dengan lebih memfokuskan pada Rev PAR dari pada hanya berfokus pada *occupancy* atau *Average Room Rate* saja. Secara konsisten tingkat *occupancy* paling tinggi kedua setelah Mercure, dan menunjukkan posisinya tetap diatas rata-rata hotel bintang empat di Surabaya, yaitu 79.0% (2009), 80.3% (2010), dan 81.6% (2011). Rev.PAR SPH, berada di posisi kedua, paling tinggi diatas rata-rata adalah Mercure, yaitu Rp 289.640 (2009), Rp 327.839 (2010), dan Rp 337.442 (2011). SPH juga harus berusaha untuk meningkatkan *Brand Awareness*nya mengingat nama yang disandang Radisson sudah sangat terkenal sejak dulu (*internal knowledge gap*). Perbandingan pengetahuan yang dimiliki SPH dan kompetitornya terletak pada kurangnya pengetahuan dalam memfasilitasi MICE event dan *leisure market (external knowledge gap)*.

Penelitian ini secara umum menyimpulkan bahwa aset tidak berwujud (*intangible asset*) jauh lebih penting daripada aset fisik (*tangible asset*) di hotel, dan sangat mungkin bagi hotel untuk mengevaluasi IC, inovasi serta KM dengan kinerja

bisnisnya. Perpaduan KM, IC, dan inovasi yang selaras dengan strategi bisnis telah menghasilkan keunggulan bersaing.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk lebih memperluas karakteristik informan kunci sebagai langkah generalisasi, menghubungkan KM dari sisi kepuasan pelanggan, serta dapat berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini. Dalam menjawab permasalahan mengenai bagaimana menciptakan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran, selanjutnya tidak hanya memfokuskan pada tiga tinjauan saja yaitu KM, IC, dan inovasi. Bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih ada penyebab lain yang mungkin mempengaruhi keunggulan bersaing baik secara kuantitatif atau kualitatif. Penelitian selanjutnya disarankan selalu menggunakan video, terutama pada saat sesi wawancara, perlu melakukan pendekatan yang lebih baik kepada informan kunci, sehingga informan kunci merasa lebih nyaman jika direkam menggunakan video.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Anshori, Y 2005, 'Analisis keunggulan bersaing melalui penerapan knowledge management dan knowledge based strategy di Surabaya Plaza Hotel', *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Vol. 1. No. 2, pp. 40-53.
- Anshori, Y 2010, 'Pengaruh orientasi pasar, intellectual capital, orientasi pembelajaran, terhadap inovasi dan kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur', *Jurnal Manajemen*, Vol. 1. No. 2, pp. 39-53.
- Anshori, Y, 2010, *Manajemen Strategi Hotel*, Cetakan Kedua, Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Badan Pusat Statistik Indonesia, 2011, <http://www.bps.go.id>.
- Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur, 2011, <http://jatim.bps.go.id>.
- Bergeron, B 2003, *Essential of Knowledge Management*, Hoboken, NJ: John, Wiley and Sons, Inc.
- Casa Grande Report 2009, 2010, 2011, *Hotel Data and Performance*.
- Dalkir, K 2005, *Knowledge Management In Theory and Practise*, Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Mavondo, Felix dan M Farrell, 2003, 'Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance', *Management Decision*, Vol. 41, No. 3, pp. 241-249.
- M'Pherson, PK, dan S Pike, 2005, 'Accounting, empirical measurement and intellectual capital', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2. No.3, pp. 246-260.
- Muttaqien, A 2006, 'Membangun perpustakaan berbasis konsep knowledge management: Transformasi menuju research college dan perguruan tinggi berbasis international', <[http://www.lib.ui.ac.id/readarticle.php?article\\_id=18](http://www.lib.ui.ac.id/readarticle.php?article_id=18)>.
- Narvekar, RS, dan K Jain, 2006, 'A new framework to understand the technological innovation process', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, No. 2, pp. 174-186.
- O'Regan, Nicholas dan A Ghobadian, 2005, 'Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54. No. 2, pp. 81-97.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger, 2010, *Research Methods for Bussiness: A Skill Building Approach*, Edisi Kelima, West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.
- Sugiyono, 2012, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Cetakan Ketujuh, Bandung: Alfabeta.
- Takeuchi, Hirotaka, dan Ikujiro Nonaka, 2004, *Knowledge Creation and Dialectics Hitosubashi on Knowledge*

*Management*, John Wiley & Sons (Asia), hal.1-27.  
Yin, Robert K 2009, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Edisi pertama, Diterjemahkan oleh M. Djauki Mudzakir, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.  
[www.sby.pphotels.com](http://www.sby.pphotels.com).